

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERÍA COMERCIAL**

**PROPUESTA DE UNA ESTRATEGIA DE GESTIÓN BAJO UN
ENFOQUE DE MODELO DE NEGOCIO Y MEJORAMIENTO
OPERATIVO – FINANCIERO APLICADO A LA COMPAÑÍA
“JORGE RUSSINSKY PELUQUERÍA & SPA by MÓNICA” UBICADA
EN LA CIUDAD DE QUITO**

JUAN SEBASTIÁN TORRES SIMBAÑA

DIRECTOR: ING. FERNANDO ROSAS

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN FINANCIERA EN
EMPRESAS**

QUITO, FEBRERO 2017

DIRECTOR:

Ing. Fernando Rosas

INFORMANTES:

Ing. Efraín Becerra

Ing. Nelson Reinoso

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a Dios, sin su bendición no podría estar aquí. A mi madre Mónica, su amor sincero, consejos y enseñanzas han sido firmes responsables para la consecución de objetivos tanto personales como profesionales. Mi día perfecto se resume cuando llego por la noche a casa y me recibes siempre con esa inmensa sonrisa.

A mi padre Juan Carlos y a mis hermanas Camila y Karla, su apoyo y comprensión durante todos estos años me han impulsado a superar las barreras que durante el camino se han cruzado, a mi abuelita Anita a pesar de que ya no está conmigo siempre supo ser un pilar fundamental en mi formación, sus enseñanzas las llevare presentes en cada paso de mi vida.

Sebastián

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por llenarme diariamente de bendiciones y haberme puesto aquí, siempre rodeado de gente excepcional. A mi familia por el apoyo incondicional con el que siempre he contado. El ejemplo de lucha y perseverancia por parte de mis padres, las ocurrencias de mis hermanas y el amor de todos ellos han sido el combustible perfecto para poder recorrer este camino.

De manera especial, quiero agradecer al Ing. Jorge Cisneros que durante este trabajo supo guiarme con su conocimiento y cordialidad, de igual manera al Ing. Fernando Rosas, su profesionalismo, tiempo y consejos fueron de gran ayuda para poder concluir con este trabajo satisfactoriamente.

Por último, agradecer a cada uno de mis amigos y compañeros que han hecho de esta etapa una de las más importantes en mi vida.

Sebastián

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN 1

1 GENERALIDADES SOBRE LA COMPAÑÍA 2

- 1.1 MARCO LEGAL 2
 - 1.1.1 Ley de defensa del artesano 2**
 - 1.1.2 Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social 4**
 - 1.1.3 Servicio de Rentas Internas 6**
- 1.2 UBICACIÓN DE LA COMPAÑÍA 7
- 1.3 SERVICIOS Y PRODUCTOS 7
 - 1.3.1 Catálogo de productos 7**
 - 1.3.2 Catálogo de servicios 9**
- 1.4 VISIÓN 10
- 1.5 MISIÓN 10
- 1.6 OBJETIVOS 11
- 1.7 VALORES 12
- 1.8 ORGANIGRAMA 13

2 MODELO DE NEGOCIOS ACTUAL (CANVAS) 14

- 2.1 SEGMENTOS DE MERCADO 17
 - 2.1.1 Clientes más importantes 17**
- 2.2 PROPUESTAS DE VALOR 18
 - 2.2.1 Valor que actualmente entregamos al cliente 18**
- 2.3 CANALES 20
 - 2.3.1 Canales para llegar a los clientes 21**
- 2.4 RELACIONES CON CLIENTES 24
 - 2.4.1 Actividades para mantener buena relación con clientes 24**
- 2.5 ACTIVIDADES CLAVE 26
 - 2.5.1 Cadena de valor 27**
- 2.6 RECURSOS CLAVE 31
 - 2.6.1 Recursos clave 32**
- 2.7 ASOCIACIONES CLAVE 36
 - 2.7.1 Socios Clave 36**
- 2.8 ESTRUCTURA DE COSTES 37
 - 2.8.1 Costos en la operación 38**
- 2.9 FUENTES DE INGRESOS 41
 - 2.9.1 Valores que pagan los clientes 41**

3	ANÁLISIS DE DEBILIDADES DE LA COMPAÑÍA Y MODELO DE NEGOCIO PROPUESTO	43
3.1	SEGMENTOS DE CLIENTES	44
	3.1.1 Debilidades	44
	3.1.2 Propuestas	46
3.2	PROPUESTAS DE VALOR	50
	3.2.1 Debilidades	50
	3.2.2 Propuestas	52
3.3	CANALES	54
	3.3.1 Debilidades	54
	3.3.2 Propuestas	54
3.4	RELACIONES CON CLIENTES	57
	3.4.1 Debilidades	57
	3.4.2 Propuestas	58
3.5	ACTIVIDADES CLAVE	59
	3.5.1 Debilidades	59
	3.5.2 Propuestas	60
3.6	RECURSOS CLAVE	62
	3.6.1 Debilidades	62
	3.6.2 Propuestas	64
3.7	SOCIOS CLAVE	66
	3.7.1 Debilidades	66
	3.7.2 Propuestas	66
3.8	ESTRUCTURA DE COSTES	67
	3.8.1 Debilidades	67
	3.8.2 Propuestas	68
3.9	FUENTES DE INGRESOS	70
	3.9.1 Debilidades	70
	3.9.2 Propuestas	71
4	ASPECTOS FINALES DEL ESTUDIO	72
4.1	CONCLUSIONES	72
4.2	RECOMENDACIONES	75
	REFERENCIAS	77

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Servicios de la Compañía 9

Tabla 2: Detalle de Instalaciones de la Compañía 20

Tabla 3: Productos disponibles para la Venta 28

Tabla 4: Bienes de la Compañía 33

Tabla 5: ¿Cuáles son los precios que actualmente maneja la compañía por concepto de prestación de servicios? 41

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Junta Nacional de Defensa del Artesano - JNDA	4
Figura 2: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social - IESS	6
Figura 3: Servicio de Rentas Internas - SRI	7
Figura 4: Proveedores	8
Figura 5: Organigrama de la Compañía	13
Figura 6: Lienzo del Modelo de Negocio	16
Figura 7: Ubicación de la Compañía	23
Figura 8: Organigrama de la Compañía	34

RESUMEN EJECUTIVO

El trabajo de titulación se realizó sobre la compañía Jorge Russinsky Peluquería & Spa by Mónica. Esta compañía se dedica a brindar servicios de peluquería (Cortes, peinados, tratamientos capilares, colorimetría, maquillajes, spa de manos y pies) y a la venta de productos capilares de uso profesional de las principales marcas.

A partir de la implementación del modelo de negocio Canvas en las operaciones de la compañía, fue posible identificar las principales debilidades que esta tenía en cada uno de los nueve módulos que comprende el modelo (Segmento de Clientes, Propuestas de Valor, Canales, Relación con Clientes, Actividades Clave, Recursos Clave, Asociaciones Clave, Estructura de Costes y Fuentes de Ingresos).

El modelo de negocio Canvas permitió conocer y entender cómo funciona el negocio de peluquería & spa, por medio de este modelo inicialmente fue posible realizar un análisis general de la compañía para posteriormente realizar un análisis específico de cada uno de los nueve módulos que lo comprenden. Para realizar este trabajo fue necesaria la interacción directa con la administradora de la compañía a la cual se le entrevisto personalmente a fin de entender el modelo de negocio que seguían. Una vez recabada toda la información necesaria, se identificaron las debilidades que la compañía tenía en cada uno de los nueve módulos que conforman el modelo para posteriormente sugerir la implementación de estrategias correctivas con el fin de contrarrestar las debilidades identificadas.

En el primer capítulo de este trabajo se describe brevemente la situación actual de la compañía y su estructura, por lo cual se identificaron los organismos de control bajo las cuales se rigen, entre los principales entes se pueden mencionar al Servicio de Rentas Internas (SRI) y a la Junta Nacional de Defensa del Artesano. Este capítulo también incluye el catálogo de productos disponibles para la venta, los servicios que oferta Jorge Russinsky Peluquería & Spa by Mónica así como también la misión, visión, valores y objetivos, que tiene la compañía.

En el segundo capítulo se realizó un análisis específico de cada uno de los nueve módulos del modelo de negocio Canvas (Segmento de Clientes, Propuestas de Valor, Canales, Relación con Clientes, Actividades Clave, Recursos Clave, Asociaciones Clave, Estructura de Costes y Fuentes de Ingresos), después de haber analizado cada módulo se identificaron las debilidades que la compañía tenía.

En el tercer capítulo, a partir de las debilidades encontradas, se procedió a idear estrategias de mejora y, con éstas, sugerir a la administradora de la compañía la implementación de planes de acción dependiendo de cada necesidad, con el fin de contrarrestar los impactos de las debilidades identificadas en cada uno de los nueve módulos.

En el cuarto y último capítulo, se presentan las conclusiones y recomendaciones generadas a partir de la realización de este trabajo de titulación, con la finalidad de brindar un plan de acción a la administradora de la compañía.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, gran parte del sector empresarial en la economía ecuatoriana esta representada por pequeñas y medianas empresas (Pymes) en su gran mayoría de origen familiar, las personas que administran estos negocios están en constante búsqueda de estrategias que permitan posicionar su marca dentro del sector al cual pertenecen, por lo que necesitan recurrir a un análisis profundo del modelo de negocio bajo el cual están representados, que les permita tomar decisiones en aspectos financieros, operativos, de marketing y estrategias.

Estas necesidades han motivado a muchos de los administradores a estudiar el modelo de su negocio, no solo con la finalidad de identificar y corregir las debilidades que se generan a lo largo de la cadena de valor sino que también permita dar un valor agregado a las fortalezas que la compañía tenga sin entorpecer la marcha del negocio.

El objetivo de este trabajo de investigación, es ayudar a su administrador a conocer de manera general y especifica su negocio para generar estrategias que ayuden a contrarrestar las debilidades que fueron encontradas en cada uno de los nueve módulos. En este trabajo se sugieren acciones correctivas y estrategias a aplicar que permitan a la compañía Jorge Russinsky Peluquería & Spa by Mónica ser mas competitiva en el mercado de la belleza.

1 GENERALIDADES SOBRE LA COMPAÑÍA

1.1 MARCO LEGAL

La compañía Jorge Russinsky Peluquería & Spa by Mónica se encuentra regulada por los entes que se presentan y detallan a continuación:

1.1.1 Ley de defensa del artesano

Esta ley ampara a los artesanos de cualquiera de las ramas de artes, oficios, y servicios, para hacer valer sus derechos por sí mismos o por medio de las asociaciones gremiales, sindicales e interprofesionales existentes o que se establecieren posteriormente. (Junta Nacional de Defensa del Artesano - JNDA, 1997)

Desde el mes de Octubre del año 2011, la compañía Jorge Russinsky Peluquería & Spa by Mónica ha obtenido la calificación artesanal emitida por la Junta Nacional de Defensa del Artesano.

La ley de defensa del artesano concede a los artesanos calificados los siguientes beneficios:

- Exoneración de pago de decimotercero, decimocuarto sueldo y utilidades a los operarios y aprendices.
- Exoneración del pago bonificación complementaria a los operarios y aprendices.
- Protección del trabajo del artesano frente a los contratistas.
- Afiliación al seguro obligatorio para maestros de taller, operarios y aprendices.
- Acceso a las prestaciones del seguro social.
- Extensión del seguro social al grupo familiar.
- No pago de fondos de reserva.
- Facturación con tarifa 0% I.V.A.
- Declaración semestral del I.V.A.
- Exoneración de impuesto a la exportación de artesanías.
- Exoneración del pago del impuesto a la renta (Siempre y cuando no supere la base exenta de ingresos, establecida en la tabla del Impuesto a la Renta vigente).

- Exoneración del pago de los impuestos de patente municipal y activos totales.
- Exoneración del impuesto a la transferencia de dominio de bienes inmuebles destinados a centros y talleres de capacitación artesanal.



Figura 1: Junta Nacional de Defensa del Artesano - JNDA

1.1.2 Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social es una entidad, cuya organización y funcionamiento se fundamenta en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia. (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social - IESS, s.f.)

Todo empleador sin excepción alguna debe afiliar a todos sus trabajadores desde el primer día en el que el empleado empieza a realizar las labores para las cuales fue contratado.

Aporte Personal y Patronal:

- **Aporte Personal:** De forma mensual, la compañía realiza un descuento por medio del rol de pagos a cada empleado sobre todos los ingresos gravados correspondiente al 9.45%.

- **Aporte Patronal:** Es la obligación mensual que cada empleador debe cumplir de forma mensual, corresponde al 12.15% sobre todos los ingresos gravados de cada trabajador.

Se consideran ingresos gravados aquellos ingresos que el trabajador recibe de forma permanente y recurrente, entre los ingresos más comunes sobre los cuales se aportan al IESS se encuentran los valores percibidos por concepto de sueldo, horas extras y bonos.

Derechos del Trabajador que esté Afiliado al IESS

- Derecho por enfermedad:
 - El afiliado (a) con mínimo tres meses de aportes al IESS.
 - Hijos de hasta 18 años de edad de afiliado (a).
 - Cónyuge o conviviente de afiliado, con el aporte adicional del 3,41% del salario de aportación.
 - Cónyuge o conviviente de jubilado con el descuento de la pensión del 4,15%.
 - Hijos de hasta 18 años de edad de jubilados por vejez, invalidez y de montepío.

- Derecho por maternidad:
 - La afiliada que registre 12 meses continuos de aportes al IESS.



Figura 2: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social - IESS

1.1.3 Servicio de Rentas Internas

El Servicio de Rentas Internas nació el 2 de diciembre de 1997 basándose en los principios de justicia y equidad, como respuesta a la alta evasión tributaria, alimentada por la ausencia casi total de cultura tributaria. Desde su creación se ha destacado por ser una institución independiente en la definición de políticas y estrategias de gestión que han permitido que se maneje con equilibrio, transparencia y firmeza en la toma de decisiones, aplicando de manera transparente tanto sus políticas como la legislación tributaria.

Actualmente Jorge Russinsky Peluquería & Spa by Mónica tiene las siguientes obligaciones tributarias descritas en el Ruc de la Compañía:

- Declaración Mensual del IVA



Figura 3: Servicio de Rentas Internas - SRI

1.2 UBICACIÓN DE LA COMPAÑÍA

Jorge Russinsky Peluquería & Spa by Mónica está ubicada en la ciudad de Quito, en las calles Bélgica E9-61 entre Av. De los Shirys y Eloy Alfaro.

1.3 SERVICIOS Y PRODUCTOS

1.3.1 Catálogo de productos

Las marcas que se presentan a continuación están catalogadas como las mejores para servicios profesionales que se ofertan a nivel mundial. Dichas marcas se encuentran disponibles para la venta en el establecimiento de la compañía y son las marcas que se utilizan en cada trabajo que Jorge Russinsky Peluquería & Spa by Mónica realiza.

La mayoría de estas marcas únicamente se encuentran en Peluquerías distinguidas, que cuenten con un nombre reconocido a través de su trayectoria en el mercado. Estas Peluquerías han sido calificadas previamente por el proveedor antes de usar y comercializar dichos productos.

PROFESSIONAL
SEBASTIAN™



REVLON®

L'ORÉAL
PARIS

Figura 4: Proveedores

1.3.2 Catálogo de servicios

A través de los años se han desarrollado y mejorado técnicas que se enfocan en el bienestar de los clientes, logrando gran aceptación y ganando la confianza por parte de ellos en cada uno de los servicios que la compañía ha brindado en sus eventos más especiales como bodas, graduaciones, eventos corporativos.

Este es un detalle de todos los servicios que Jorge Russinsky Peluquería & Spa by Mónica ofrece:

Tabla 1: Servicios de la Compañía

Servicios de Peluquería	Servicios de Spa
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alisado Japonés ✓ Alisado Permanente ✓ Asesoramiento de Imagen ✓ Botox Capilar ✓ Cauterizaciones de Cabello ✓ Cepillados ✓ Cortes de cabello femenino ✓ Cortes de cabello masculino ✓ Depilación Corporal ✓ Diseño de Barba ✓ Estilismo de Pestañas ✓ Extensión de Pestañas en Grupos ✓ Extensión de Pestañas Enteras ✓ Extensión de Pestañas Individuales ✓ Extensiones de Cabello natural ✓ Hidratación Capilar ✓ High light ✓ Keratina ✓ Maquillaje de Fantasía ✓ Maquillaje para el día y noche 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Masaje Corporal ✓ Masaje Drenaje linfático ✓ Mascarillas ✓ Spa de Manicure ✓ Spa de Pedicura ✓ Terapia Facial Hialurónico ✓ Tratamientos Anti Acné

Servicios de Peluquería	Servicios de Spa
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Maquillaje para Novias ✓ Maquillaje para Televisión ✓ Mechas ✓ Paquetes especiales para Novias ✓ Paquetes especiales para Quinceañeras ✓ Parafina Pies y Manos ✓ Peinados ✓ Permanente ✓ Planchado de cejas ✓ Recogidos ✓ Repolarizado de Cabello ✓ Rizado y Tinturado de pestañas ✓ Shellac ✓ Técnicas de color - Babylights ✓ Técnicas de color - Balayage ✓ Técnicas de color - Californianas ✓ Técnicas de color - Sombra ✓ Técnicas de color - Tonos de Fantasía ✓ Tintes 	

1.4 VISIÓN

Convertirse en una empresa reconocida en la prestación de servicios de alta peluquería y asesoramiento de imagen, enfocándose en la satisfacción de los clientes a través del cumplimiento de metas pre-establecidas.

1.5 MISIÓN

La empresa actualmente provee servicios de alta peluquería y asesoramiento de imagen, brindando a sus clientes soluciones satisfactorias, mediante el uso de técnicas

profesionales en la prestación de cada uno de los servicios, destacando precios justos, alta calidad y gran sentido de innovación.

1.6 OBJETIVOS

La compañía tiene estos objetivos como parte de su estrategia de venta y comercialización de servicios:

- Establecer áreas específicas para servicios especiales pensando en la comodidad de los clientes.
- Remodelar las instalaciones y los equipos con los que se trabaja diariamente acorde a las nuevas tendencias con las que se trabaja.
- Poner a disposición de los clientes las últimas técnicas y conocimientos en alta peluquería a través de personal calificado para el desarrollo de cada servicio disponible en el catálogo.
- Crear una marca de servicios de alta peluquería específica para caballeros que lleve el respaldo de Jorge Russinsky Peluquería & Spa by Mónica.
- Personalizar la venta de productos a través de un catálogo virtual con una asesoría específica a cada cliente dependiendo de sus necesidades y brindada por uno de los asesores de la compañía.

- Integrar herramientas de marketing virtual a las operaciones diarias de la compañía.
- Comprar un software especializado en servicios de Peluquería & Spa.
- Fortalecer la relación entre el usuario y su cliente a través de una asesoría virtual.

1.7 VALORES

La compañía da a conocer los valores en los cuales trabajan día a día para brindar un mejor servicio.

- **Calidez:** Proporcionar un espacio físico limpio, cómodo y un ambiente relajante, armónico así como un trato amable, cordial y esmerado que provea elementos de bienestar a los usuarios al recibir los servicios u orientación, manteniendo relaciones interpersonales de cordialidad y un espacio de trabajo ordenado, agradable, cálido, aseado para el desempeño de las labores.
- **Honestidad:** Proveer un servicio especializado en cada una de las áreas utilizando las mejores técnicas de alta peluquería y productos de alta calidad.
- **Respeto:** Manejo de los servicios a través de citas individuales, horarios pre establecidos con una comunicación adecuada, cumpliendo con las normas y pautas que lleven a crear y mantener un buen ambiente laboral.

- **Confianza:** Equilibrar los recursos humanos, materiales y técnicos que permitan a los clientes tener credibilidad y seguridad en cada uno de las trabajos que la compañía realice a través de sus empleados, usando en cada practica productos especializados de alta calidad dependiendo de cada servicio.

Generar estrategias de seguridad e higiene ocupacional en la manipulación de cada producto y el uso de cada herramienta de trabajo con el fin de controlar el riesgo de enfermedades o accidentes ocupacionales.

1.8 ORGANIGRAMA

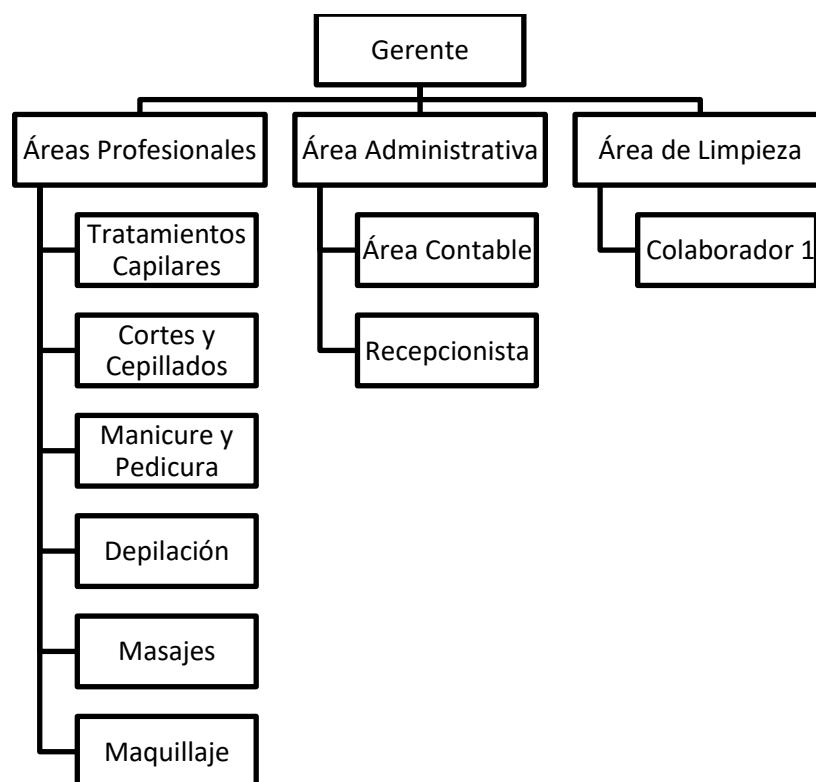


Figura 5: Organigrama de la Compañía

2 MODELO DE NEGOCIOS ACTUAL (CANVAS)

El Capítulo II detalla de manera breve y clara la estructura del modelo de negocio que actualmente la compañía Jorge Russinsky Peluquería & Spa by Mónica utiliza en el desarrollo de sus actividades comerciales.

El propósito de este capítulo es a partir de la estructura del modelo Canvas, comprender el funcionamiento en las actividades que diariamente la compañía utiliza al momento de la venta de productos y la prestación de servicios. Este análisis posibilitara identificar, analizar y determinar los puntos en los cuales la administración debe tomar decisiones para corregir errores.

El modelo de negocio Canvas fue utilizado en razón de que permitirá identificar los errores cometidos desde la fecha de fundación de la compañía. Se analizan varias opciones dependiendo de las necesidades de cada componente del módulo, para finalmente determinar cuál es la mejor opción que será implantada. Es necesario acotar que pueden existir procesos que se han venido cumpliendo satisfactoriamente, en estos casos se buscara darle un valor agregado para sus operaciones futuras.

El desarrollo de este capítulo comprendió la entrevista personal a la Administradora de la Compañía objetada de estudio. Se plantearon las siguientes preguntas acorde a la estructura descrita en el lienzo de modelo Canvas:

- ¿A qué nicho de mercado se enfoca la compañía?
- ¿De qué manera la compañía genera valor para sus clientes?
- ¿Qué canales la compañía utiliza para contactarse con sus clientes?
- ¿Actualmente, que actividades le permiten a la compañía mantener una buena relación con sus clientes?
- ¿Qué actividades considera clave en el modelo de negocio de la compañía?
- ¿Cuáles considera usted que son los recursos clave con los que cuenta la compañía?
- ¿Cuáles considera usted que son los socios clave de la compañía actualmente?
- ¿En qué costos incurre mensualmente la compañía para su operación?
- ¿Cuáles son los precios que actualmente maneja la compañía por concepto de prestación de servicios?

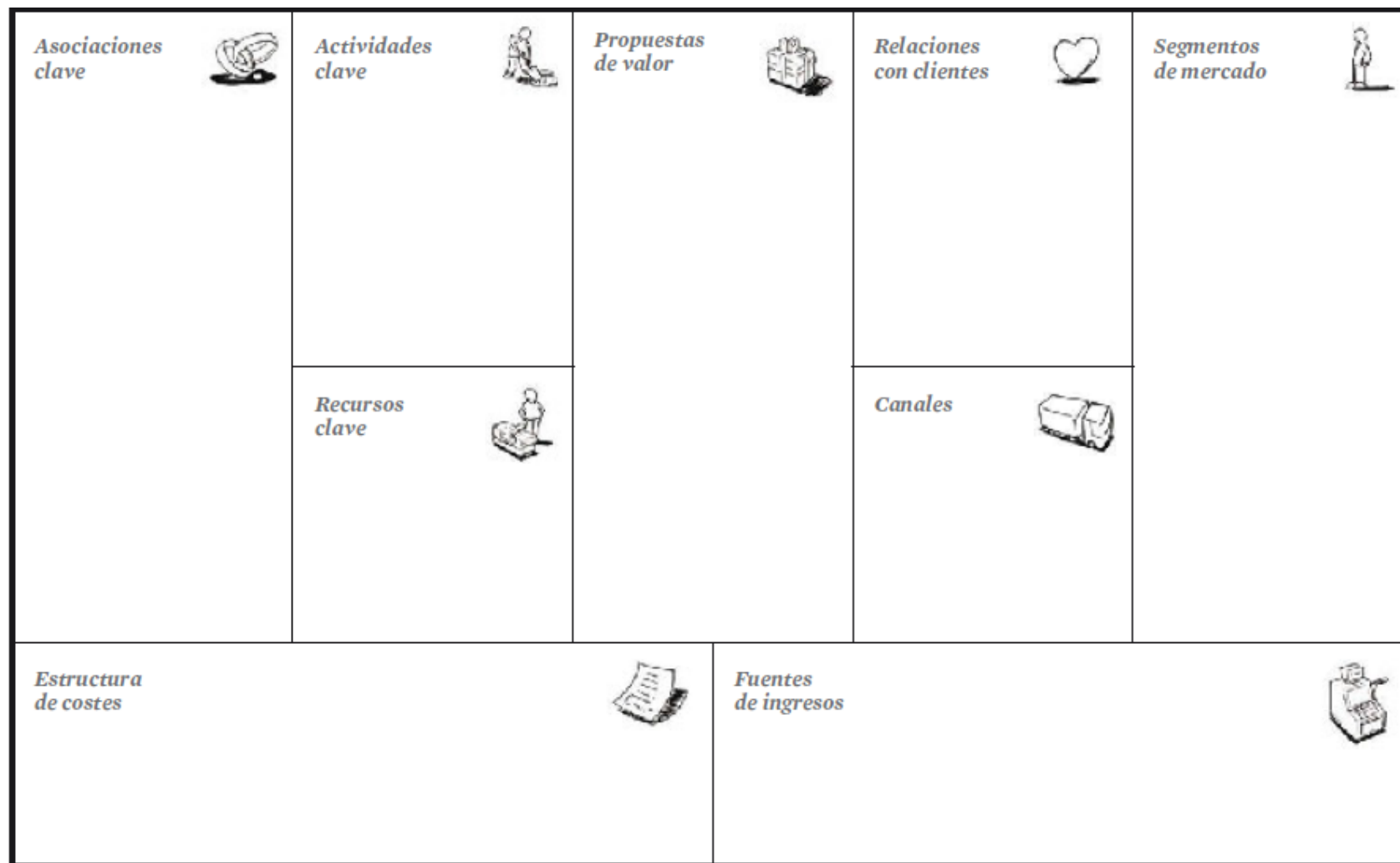


Figura 6: Lienzo del Modelo de Negocio

Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Elaborado por: Alexander Osterwalder & Yves Pigneur

2.1 SEGMENTOS DE MERCADO

Este es el primero de los nueve módulos en los que se enfoca el Modelo de Negocio Canvas, en este módulo se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige Jorge Russinsky Peluquería & Spa by Mónica.

Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio, ya que ninguna empresa puede sobrevivir durante mucho tiempo si no tiene clientes (rentables), y es posible aumentar la satisfacción de los mismos agrupándolos en varios segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes. (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág. 20)

2.1.1 Clientes más importantes

¿A qué nicho de mercado se enfoca la compañía?

La mayoría de clientes que con frecuencia acuden a las instalaciones de Jorge Russinsky Peluquería & Spa by Mónica, pertenecen a un nicho específico de mercado.

Se tratan de hombres y mujeres de entre 18 a 50 años, de un estrato socio económico medio, medio alto, alto, los cuales buscan servicios especializados al momento de su cuidado tanto capilar como corporal. De igual manera buscan obtener productos con características específicas acopladas a las necesidades de cada persona, es por esto que Jorge Russinsky Peluquería & Spa by Mónica pensando en el bienestar y comodidad de sus clientes ha logrado contar con un stock suficiente de productos de uso profesional de diferentes marcas

reconocidas a nivel mundial disponibles para la venta en su establecimiento comercial.

2.2 PROPUESTAS DE VALOR

Este es el segundo de los nueve módulos en los que se enfoca el Modelo de Negocio Canvas. En este módulo se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico.

Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes. (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág. 22)

2.2.1 Valor que actualmente se entrega al cliente

¿De qué manera la compañía genera valor para sus clientes?

Basados en las necesidades de los clientes, Jorge Russinsky Peluqueria & Spa by Mónica genera valor en cada uno de sus servicios a través de los siguientes aspectos:

- Novedad: De forma regular, el equipo de profesionales que presta sus servicios en Jorge Russinsky Peluquería & Spa by Mónica asisten a congresos que son dictados por las principales marcas de productos profesionales de cuidado capilar. En cada congreso se trata una técnica

específica en donde los participantes se capacitan y especializan acerca de las nuevas tendencias en técnicas y procedimientos que en la actualidad se utilizan. Es por eso que Jorge Russinsky Peluquería & Spa by Mónica ofrece a sus clientes servicios profesionales con las últimas tendencias que se ofrecen en el mercado.

- Personalización: Jorge Russinsky Peluquería & Spa by Mónica desde que inició sus operaciones ha tenido presente el trato personalizado con el cliente, al ser una empresa que no trabaja por volumen, el personal de la compañía tiene la oportunidad de estar en contacto permanente con sus clientes y en constante seguimiento del servicio que se realizaron.
- Marca: Jorge Russinsky Peluquería & Spa by Mónica lleva alrededor de quince años brindando los mejores servicios y productos a sus clientes. La compañía a lo largo de sus años de vida institucional ha brindado asesoría a su distinguida clientela, talentos de televisión, personas de gobierno, artistas nacionales e internacionales.
- Accesibilidad: Jorge Russinsky Peluquería & Spa by Mónica ha establecido su lista de precios para cada uno de sus servicios y productos, basándose en la experiencia, trayectoria de su personal y en la calidad de los productos que maneja. Por lo que se puede considerar que los precios son razonables si se establece una relación entre los factores que anteriormente han sido mencionados.

- Seguridad: Jorge Russinsky Peluquería & Spa by Mónica utiliza las mejores técnicas en cada uno de los servicios que ofrece a sus clientes, de igual manera los productos con los que se trabaja son exclusivos de uso profesional. Cada uno de los procedimientos que sigue el personal en cada uno de los servicios que ofrece tiene como objetivo el bienestar y la seguridad de los clientes.
 - Comodidad: Actualmente Jorge Russinsky Peluquería & Spa by Mónica cuenta con instalaciones adecuadas para brindar cada uno de sus servicios.
- A continuación un breve detalle:

Tabla 2: Detalle de Instalaciones de la Compañía

Cantidad	Detalle
3	Lava cabezas
7	Estaciones para peinados, cortes y tratamientos de color
2	Estaciones para manicure y pedicura
1	Sala para depilación
5	Espacios para parqueaderos

2.3 CANALES

Este es el tercero de los nueve módulos en los que se enfoca el Modelo de Negocio Canvas, en este módulo se explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor.

Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia. (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág. 26)

2.3.1 Canales para llegar a los clientes

¿Qué canales la compañía utiliza para contactarse con sus clientes?

Para realizar la prestación de servicios y venta de productos, la compañía utiliza un canal propio, el cual se da a través de su local comercial. Jorge Russinsky Peluquería & Spa by Mónica como parte de su giro de negocio ofrece a sus clientes un amplio portafolio de productos y servicios entre los cuales constan:

- Amplia gama de productos disponibles para la venta en diferentes marcas de líneas profesionales reconocidas a nivel mundial por su distinción, confianza y calidad. Las marcas que la compañía actualmente comercializa son:
 - Schwarzkopf
 - Kerastase
 - Redken
 - L'Oréal
 - Truss
- Servicios de Peluquería & Spa.

- Asesoría profesional en cada una de sus áreas.
- Capacitación a los clientes sobre el uso de cada uno de los productos dependiendo de las necesidades que la persona tenga.

Los productos y servicios que ofrece Jorge Russinsky Peluquería & Spa by Mónica, se dan a conocer a través del establecimiento ubicado en la calles Bélgica E9-61 y Avenida Eloy Alfaro.

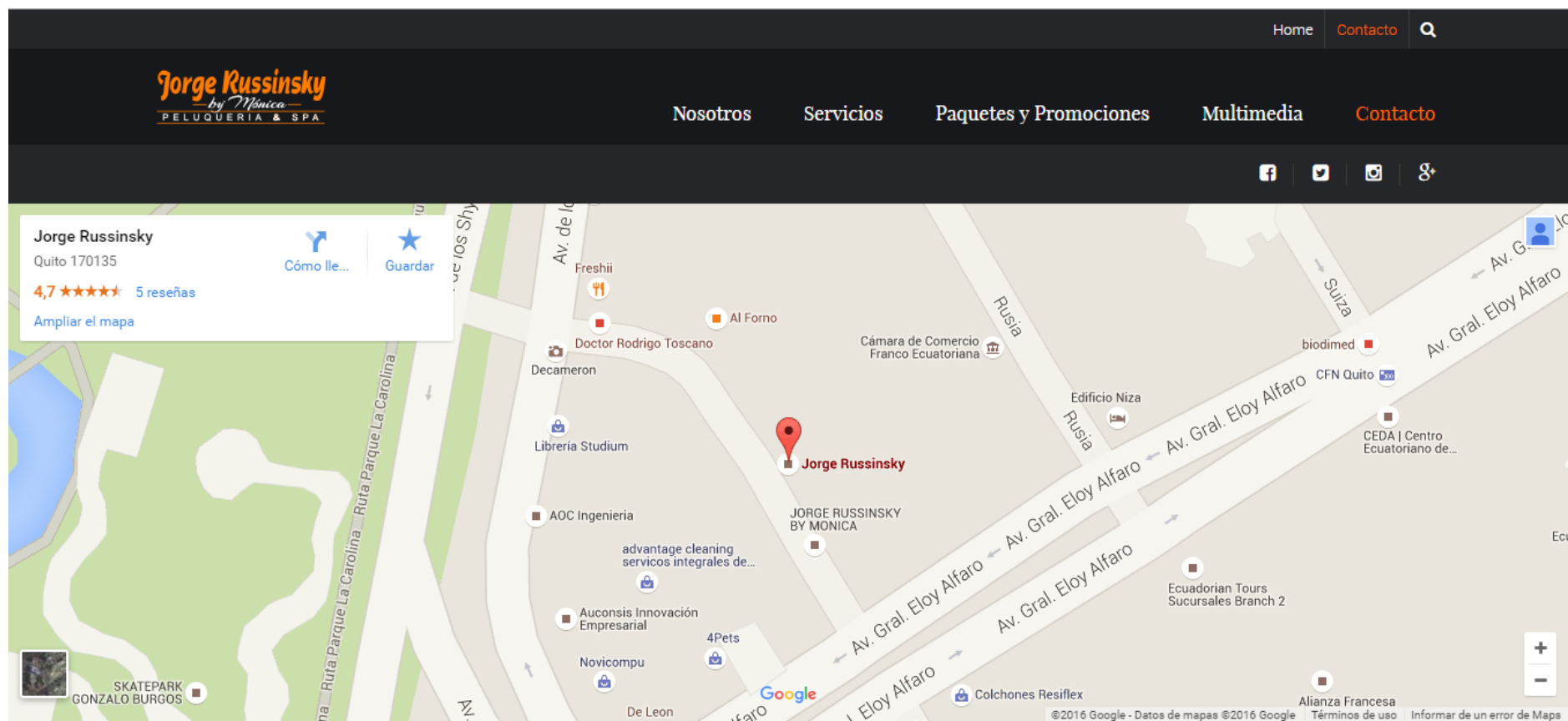


Figura 7: Ubicación de la Compañía

Fuente: Google Maps

Enfocándose en el bienestar de los clientes, previo a la compra de algún producto, la administración de Jorge Russinsky Peluqueria & Spa by Mónica como parte del valor agregado, ofrece a sus clientes asesoría a través del personal de la compañía, los cuales se encargan de hacer conocer los beneficios del uso de cada producto y las diferentes características del mismo entre las diversas marcas que se encuentran disponibles para la venta.

El servicio de postventa lo realiza de igual manera el personal de la compañía, asistiendo a cada cliente dependiendo del tratamiento que éste se haya realizado previamente.

2.4 RELACIONES CON CLIENTES

Este es el cuarto de los nueve módulos en los que se enfoca el Modelo de Negocio Canvas, en este módulo se describen los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado.

2.4.1 Actividades para mantener buena relación con clientes

¿Actualmente, que actividades le permiten a la compañía mantener una buena relación con sus clientes?

Actualmente, la administración de Jorge Russinsky Peluquería & Spa by Mónica maneja diferentes estrategias que le permiten tener un trato atento y cordial con cada uno de sus clientes desde el momento que se comunican telefónicamente

para reservar una cita hasta el momento que el cliente se acerca a cancelar sus consumos.

La compañía está consciente de que este módulo es uno de los más importantes debido al trato permanente que implica la prestación de servicios profesionales de belleza en sus diferentes áreas. A continuación, se presentan una lista detallada de las maneras en las cuales la administración de Jorge Russinsky Peluquería & Spa by Mónica da un trato personalizado a sus clientes:

- Reservación de citas telefónicas: A pesar de que no exista una persona fija encargada del área de recepción, cualquiera de las personas que trabajan en la compañía están comprometidas con el buen trato al cliente. Es por esta razón que cualquiera de las personas que trabajan en la compañía atienden la llamada de una manera atenta, indicándoles la disponibilidad de horarios, estilistas y precios referentes a los servicios que se vayan a realizar.
- Trato dentro del establecimiento: Una vez que el cliente ha ingresado al establecimiento, dependiendo del servicio que se le vaya a realizar, personal de la compañía procede a ubicarle en el área del estilista con el que reservó su cita, acompañado de una revista o el comercio del día y de algún tipo de bebida según la preferencia del cliente.
- Asesoría en ventas: Debido a las diferentes marcas disponibles para la venta que existen en Jorge Russinsky Peluquería & Spa by Mónica, el

personal de la compañía da una completa explicación sobre los componentes y beneficios que cada producto tiene.

- Asesoría en uso de productos: Una vez que el cliente ha adquirido un producto, personal de la compañía explica la forma en la que debe usar el producto, la frecuencia con la que se debe aplicar y los cuidados que debe tener para un resultado óptimo.
- Formas de pago: Jorge Russinsky Peluquería & Spa by Mónica cuenta con diferentes formas en las que el cliente puede cancelar sus consumos entre las cuales constan, pagos en efectivo, pagos con tarjeta de débito y crédito, transferencias bancarias y cheques.

Existen varios clientes que por su fidelidad con la marca tienen una cuenta abierta para sus consumos en servicios y venta de productos, el cobro se lo realiza al final del mes.

2.5 ACTIVIDADES CLAVE

Este es el quinto de los nueve módulos en los que se enfoca el Modelo de Negocio Canvas. El módulo describe las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione.

Todos los modelos de negocio requieren una serie de actividades clave. Estas actividades son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos. (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág. 36)

2.5.1 Cadena de valor

¿Qué actividades considera clave en el modelo de negocio de la compañía?

Las actividades clave de Jorge Russinsky Peluquería & Spa by Mónica se dividen en las siguientes categorías:

- **Compra de productos:** La compra de productos inicia una vez que la administración de Jorge Russinsky Peluquería & Spa se pone en contacto con los diversos proveedores con los que trabaja, siempre tratando de precautelar que exista un stock mínimo de los productos, especialmente de los productos que registran mayor movimiento de ventas.

Una vez que el pedido ha sido receptado, se acuerda el plazo de pago conjuntamente con el proveedor, para posteriormente recibir el producto en el establecimiento de la compañía.

Una vez que los productos han llegado al establecimiento, los clientes cuentan con un diverso stock de las diferentes marcas de uso profesional disponibles para la venta.

La Tabla 3 ofrece una lista de los productos clasificados acorde a su marca y que en la actualidad se encuentran disponibles para la venta:

Tabla 3: Productos disponibles para la Venta

Kerastase	Redken	L'Oréal	Schwarzkopf	Truss
✓ Línea Discipline	✓ Línea High Rise Volume	✓ Línea Elvive Aceite Extraordinario	✓ Línea Fibreplex.	✓ Línea Herchcovitch
✓ Línea Nutritive	✓ Línea Beach Envy Volume	✓ Línea Elvive Total Repair	✓ Línea Bond Enforcing	✓ Línea Miracle Summer
✓ Línea Resistance	✓ Línea One United.	✓ Línea Elvive Nutri-Gloss Luminizer	✓ Línea Seah Blossom	✓ Línea Ultra Hidration Plus
✓ Línea Elixir Ultime	✓ Línea Frizz Dismiss	✓ Línea Elvive Arginina Resist	✓ Línea Seah Rose	✓ Línea Blond
✓ Línea Cristalliste	✓ Línea Blonde Idol	✓ Línea Elvive Fibralogy	✓ Línea Seah Cashmere	✓ Línea Equilibrium
✓ Línea Specifique	✓ Línea Diamond Oil	✓ Línea Elvive Liso Keratina	✓ Línea Seah	✓ Línea Therapy
✓ Línea Reflection.	✓ Línea Color Extend Magnetics	✓ Línea Elvive Liso Intenso	✓ Línea 3D Men Cuidado	✓ Body Volume
✓ Línea Densifique	✓ Línea Curvaceous	✓ Línea Elvive Arcilla Extraordinaria	✓ Línea 3D Men Acabado	✓ Volumizing Styling Poder
✓ Línea Soleil	✓ Línea All Soft.	✓ Línea Elvive Hidra Colágeno	✓ Línea Osis + Sesión Label	✓ Curly Light
✓ Línea Chronologiste	✓ Línea Extreme	✓ L'Oréal Hair Expertise Everpure	✓ Línea Osis + Soft Glam	✓ Day by Day
	✓ Línea Limpieza Extra Purificante	✓ L'Oréal Hair Expertise Everfuerza	✓ Línea Osis + Acabado	✓ Brush
	✓ Línea Clean Space	✓ L'Oréal Hair Expertise Everliso	✓ Línea Osis + Preparación Esencial	✓ Hair Protector
	✓ Línea Mint Clean & Cool Finish		✓ Línea Silhouette	✓ Instant Repair
	✓ Línea Go Clean		✓ Línea Natural Styling	✓ Fluid Fix
	✓ Línea Silver Charge		✓ Línea Strait Styling	✓ Curly Fix
	✓ Línea Gel/Crema			
	✓ Línea Pasta			
	✓ Línea Cera Pomada Arcilla			
	✓ Línea Color Camo			

- Recepción del cliente: La etapa de recepción al cliente se puede generar de dos diferentes formas. La primera, inicia una vez que acude el cliente al establecimiento de la compañía, mientras que la segunda inicia una vez que el cliente realiza una reserva previa a la visita al establecimiento.

Cuando el cliente acude al establecimiento, personal de la compañía se acerca con el fin de conocer sus necesidades, una vez que el encargado de haber recibido al cliente tiene pleno conocimiento del procedimiento, se le dirige a uno de los profesionales para efectuar el procedimiento a realizar.

Cuando el cliente realiza una cita, la etapa de recepción inicia con la reserva por parte de los clientes, esta puede ser vía telefónica o de forma personal, en donde el encargado de tomar las citas realiza varias preguntas, previo a concretar la cita. Para la compañía es de suma importancia saber ciertos detalles de sus clientes previo a la visita en su establecimiento, para ello el encargado de tomar las citas, realiza un breve cuestionario que permitirá a la administración y a su personal saber la fecha y hora de la reserva, el procedimiento que el cliente se va a realizar y el profesional con el que se atenderá.

Por lo general las reservas se las realiza especialmente para los días viernes y sábado donde la afluencia de público aumenta. Una vez que la cita ya ha sido reservada, el cliente acude al establecimiento a la hora pactada para atenderse con el profesional de su preferencia. En caso de que un cliente no tenga un referente para su atención, cualquier profesional que este libre dependiendo del servicio a realizar atenderá al cliente.

- Realización del servicio: Durante los quince años que Jorge Russinsky Peluquería & Spa by Mónica ha venido desarrollando sus actividades comerciales ha logrado generar un portafolio de clientes fijos que con frecuencia acuden al establecimiento a realizarse cualquiera de los diferentes servicios que Jorge Russinsky Peluquería & Spa by Mónica ofrecen.

Los clientes que con frecuencia acuden al establecimiento, en su gran mayoría han logrado establecer una conexión con su profesional de confianza dependiendo del servicio que se vaya a realizar basados en las gratas experiencias vividas en visitas pasadas.

Para los clientes que acuden por primera vez al establecimiento, uno de los profesionales de la compañía procede a sugerirles, explicarles y detallarles el procedimiento que se le realizara. La decisión se toma conjuntamente entre el cliente, el cual explica que es lo que busca y el profesional, que indica las diferentes opciones que se le puede realizar en base a sus necesidades para al final poder tomar una decisión en conjunto enfocándose siempre en el beneficio y satisfacción del cliente.

- Realización del servicio postventa: Por lo general el servicio postventa de la compañía se enfoca en los clientes que, previamente, se realizaron algún tipo de procedimiento químico (tintes, mechas, rayos, decoloraciones). Los procedimientos químicos demandan de cuidados posteriores para la restauración de las fibras capilares.

Es por estos motivos que el personal de la compañía una vez que se ha realizado el procedimiento químico, recomienda siempre el uso de productos especializados para el cuidado de su cabello. Estas recomendaciones las realizan directamente los profesionales que atendieron al cliente dependiendo de las características del cuero cabelludo y del procedimiento que se realizaron.

Estos productos se encuentran disponibles para la venta en el establecimiento de la compañía, la venta se realiza conjuntamente con una charla en donde se le explica al cliente la forma y frecuencia de uso de cada uno de los productos que se recomiendan para el cuidado y restauración de las fibras capilares.

2.6 RECURSOS CLAVE

Este es el sexto de los nueve módulos en los que se enfoca el Modelo de Negocio Canvas, en este módulo se describe los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione.

“Todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos.” (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág. 34)

2.6.1 Recursos Clave

¿Cuáles considera usted que son los recursos clave con los que cuenta la compañía?

Actualmente, Jorge Russinsky Peluquería & Spa by Mónica cuenta con los siguientes recursos clave indispensables para sus operaciones:

Recursos Físicos:

Se considera recursos físicos a los bienes tangibles que están en poder de la compañía y que cuenta para desarrollar sus actividades comerciales. Dentro de este grupo se incluyen todos los activos necesarios en las actividades diarias de Jorge Russinsky Peluquería & Spa by Mónica, en su gran mayoría estos bienes son de uso exclusivo para peluquerías & spa.

A continuación se presenta un listado de todos los bienes clasificados por su naturaleza con los que la compañía cuenta actualmente:

Tabla 4: Bienes de la Compañía

Bienes de Peluquería	Bienes de Spa	Otros Bienes
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alicates ✓ Auxiliares ✓ Batas ✓ Bowls ✓ Brochas ✓ Capas ✓ Cepillos ✓ Climazon ✓ Cuelleras ✓ Entre sacadoras ✓ Estaciones de Pedicura ✓ Esterilizador ✓ Lava cabezas ✓ Limas ✓ Máquina de Corte ✓ Máquina de Luz Alogena ✓ Máquina de Parafina ✓ Máquinas de Depilar ✓ Mesas de Manicure ✓ Navajas ✓ Peinadoras ✓ Pinzas ✓ Plancha de Cabello ✓ Porta Secadoras ✓ Recepción ✓ Sala de Espera ✓ Secadores ✓ Sillas ✓ Sillones de Barbería ✓ Sillones Hidráulicos ✓ Tijeras ✓ Toallas ✓ Vaporizador 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Calentador de Cera ✓ Camillas ✓ Electrodo ✓ Paños ✓ Punta de Diamante ✓ Robot ✓ Sabanas ✓ Vacun ✓ Vaporizador 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cafetera ✓ Dispensador de Agua ✓ Equipo de Sonido ✓ Impresora Matricial ✓ Laptop HP ✓ LED Panasonic ✓ Sistema de Vigilancia

Recursos Humanos:

Se consideran Recursos Humanos al trabajo que aportan los colaboradores de una compañía. Dentro de este grupo se describen las funciones que se desempeñan en cada área.

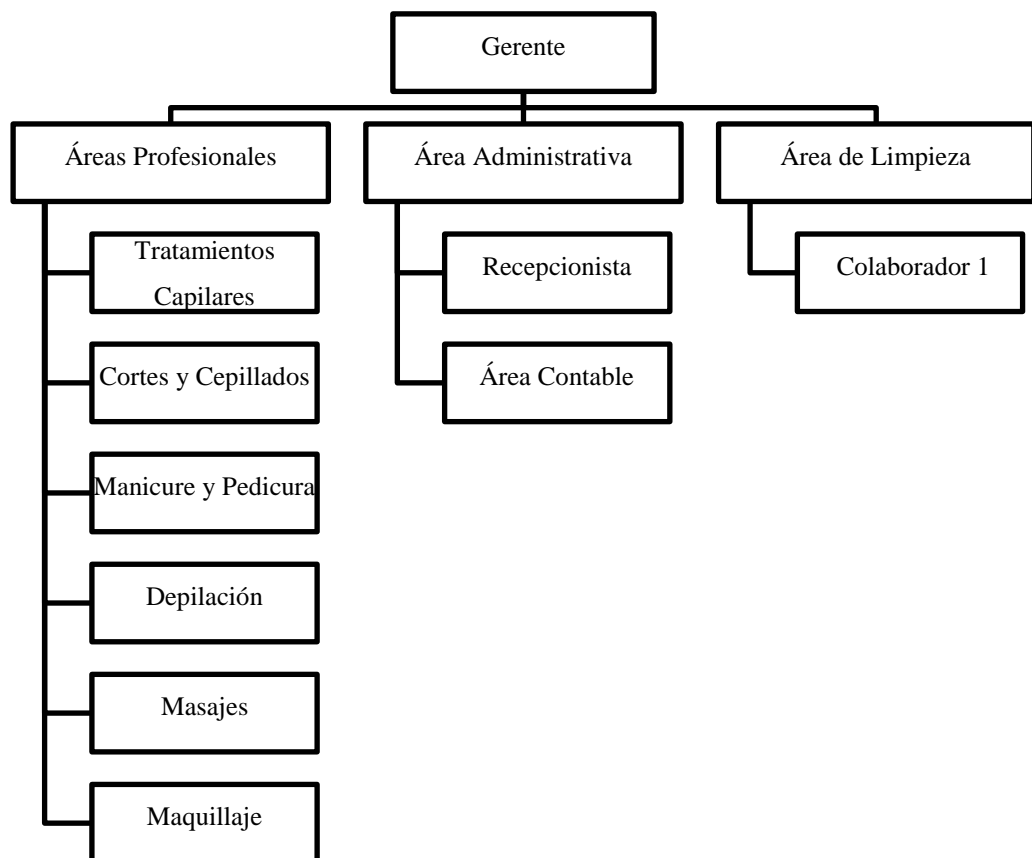


Figura 8: Organigrama de la Compañía

- Gerente: El papel que desarrolla la gerente de la compañía abarca varios actividades, entre las cuales constan:
 - Cálculo del pago de comisiones.
 - Pago mensual de nómina.

- Negociaciones con proveedores.
 - Presupuesto mensual para cubrir los gastos de la compañía.
 - Capacitación a empleados en nuevas técnicas de cortes, peinados, maquillajes y teñido de cabellos.
 - Control de la calidad de los servicios.
-
- Estilista: Encargado (a) de lavar, cortar y teñir el cabello de los clientes.
 - Manicurista: Encargada del embellecimiento de las manos, en especial el cuidado y pintura de las uñas.
 - Pedicurista: Encargada del embellecimiento de los pies, en especial el cuidado y pintura de las uñas.
 - Esteticista: Encargada de realizar varios tipos de tratamiento de belleza, entre los cuales constan los servicios de masajes y depilación.
 - Maquillador: Encargado de realizar maquillaje de televisión, fotografía y artístico a las clientas de la compañía.
 - Recepcionista: Encargada de recibir a los clientes, separar citas y facturar por las ventas y servicios ofertados.

- Contador: Encargado de realizar las declaraciones mensuales del IVA e Impuesto a la Renta.
- Personal de limpieza: Encargadas de la limpieza del establecimiento comercial en donde la compañía desarrolla sus actividades comerciales.

2.7 ASOCIACIONES CLAVE

Este es el séptimo de los nueve módulos en los que se enfoca el Modelo de Negocio Canvas, en este módulo se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio.

2.7.1 Socios Clave

¿Cuáles considera usted que son los socios clave de la compañía actualmente?

Jorge Russinsky Peluquería & Spa a continuación presenta el listado de los proveedores de insumos y productos con los que actualmente trabaja:

- Casa Moeller Martínez: Desde hace 14 años Casa Moeller Martínez forma parte del grupo de proveedores con los cuales Jorge Russinsky Peluquería & Spa by Mónica ha venido trabajando. Actualmente la compañía compra a dicha casa comercial productos pertenecientes a las marcas REDKEN y KERASTASE con un plan de pagos convenido en 30 y 60 días.

- Casa Comercial Mary Joseph: Desde hace 14 años Casa comercial Mary Joseph forma parte del grupo de proveedores con los cuales Jorge Russinsky Peluquería & Spa by Mónica ha venido trabajando. Actualmente la compañía compra a dicha casa comercial productos pertenecientes a la marca SCHWARZKOPT con un plan de pagos convenido en 30 y 60 días.
- Improvel Comercial: Desde hace diez años Improvel comercial forma parte del grupo de proveedores con los cuales Jorge Russinsky Peluquería & Spa by Mónica ha venido trabajando. Actualmente la compañía compra a dicha casa comercial productos pertenecientes a la marca REVLON con un plan de pagos convenido en 30 y 60 días.
- Natalie Correa: Desde hace cuatro años Natalie Correa (persona natural) forma parte del grupo de proveedores con los cuales Jorge Russinsky Peluquería & Spa by Mónica ha venido trabajando. Actualmente la compañía compra productos pertenecientes a la marca TRUSS con un plan de pagos convenido en 30 y 45 días.

2.8 ESTRUCTURA DE COSTES

Este es el octavo de los nueve módulos en los que se enfoca el Modelo de Negocio Canvas, en este módulo se describe todos los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio.

2.8.1 Costos en la operación

¿En qué costos incurre mensualmente la compañía para su operación?

Jorge Russinsky Peluquería & Spa by Mónica a continuación presenta los costos y gastos en los que incurre mensualmente y que son necesarios para el desarrollo de las actividades comerciales de la compañía:

- Sueldos: Actualmente la compañía cuenta con 5 colaboradores, los cuales perciben su sueldo de forma mensual, por lo general la fecha de pago se la realiza al final de cada mes. Los valores a pagar se los cancela a través de transferencias bancarias.
- Comisiones: Los valores a cancelar por concepto de comisiones, las reciben los empleados una vez que hayan generado la venta de alguno de los productos que se comercializa en el local comercial, estos valores se los cancela al final de cada día. Los porcentajes para el pago de comisiones se encuentran establecidos de la siguiente manera.
 - Productos Schwarzkopf: 10% sobre el valor total de la venta de cada producto.
 - Productos Kerastase: 10% sobre el valor total de la venta de cada producto.

- Productos Redken: 10% sobre el valor total de la venta de cada producto.
- Productos L'Oréal: 10% sobre el valor total de la venta de cada producto.
- Productos Truss: 10% sobre el valor total de la venta de cada producto.
- Arriendo: Por el establecimiento comercial donde actualmente funciona la compañía, se paga una renta al final de cada mes.
- Gas: El agua caliente que se utiliza en los lavaderos de cabeza genera el uso de tanques domésticos de gas, el consumo de cilindros en la compañía es alrededor de 8 durante el mes.
- Agua: Corresponde al pago por servicio de agua potable que la compañía ha consumido durante el mes. Este valor se cancela dependiendo de la fecha de corte de la planilla.
- Luz: Corresponde al pago por servicio de energía eléctrica que la compañía ha consumido durante el mes. Este valor se cancela dependiendo de la fecha de corte de la planilla.
- Internet: Corresponde al pago por servicio de internet que la compañía ha consumido durante el mes. Este valor se cancela dependiendo de la fecha de corte de la planilla.

- Teléfono: Corresponde al pago por servicio de telefonía que la compañía ha consumido durante el mes. Este valor se cancela dependiendo de la fecha de corte de la planilla. Corresponde al pago por servicio de internet que la compañía ha consumido durante el mes. Este valor se cancela dependiendo de la fecha de corte de la planilla.
- Pago de Proveedores:
 - Compra de insumos y productos: Corresponde al pago de facturas por la compra de herramientas necesarias para la operación de la compañía y compra de productos para comercializar dentro del establecimiento comercial.
 - Utensilios de limpieza: Corresponde al pago de facturas de insumos de limpieza necesarios para mantener la asepsia en cada rincón del establecimiento comercial.
 - Utensilios de cafetería: Corresponde al pago de facturas por las compras realizadas en el Supermercado de insumos de cafetería, por lo general estos insumos son para utilizar en las cortesías y atenciones que tiene la compañía con los clientes.
 - Servicio de guardianía: Corresponde al pago de facturas a la empresa proveedora de monitorear la alarma del establecimiento comercial. En este servicio están incluidas las visitas programadas por parte de los

motorizados de la compañía para precautelar el orden y la seguridad de la compañía.

- **Página Web:** Actualmente, la administradora de Jorge Russinsky Peluquería & Spa by Mónica ha cambiado de proveedor para el mantenimiento de la página web de la compañía. Además, se ha destinado un presupuesto para el manejo de redes sociales y remodelación del sitio web de la compañía, sin embargo aún se están analizando los posibles proveedores que puedan realizar este servicio.

2.9 FUENTES DE INGRESOS

Este es el noveno y ultimo módulo en el que se enfoca el Modelo de Negocio Canvas, cuyo enfoque determina el flujo de caja que genera Jorge Russinsky Peluquería & Spa by Mónica en los diferentes segmentos de mercado.

2.9.1 Valores que pagan los clientes

Tabla 5: ¿Cuáles son los precios que actualmente maneja la compañía por concepto de prestación de servicios?

Servicios de Peluquería	Valor (US\$)	
	Desde	Hasta
✓ Paquetes especiales para Novias	250	380
✓ Alisado Japonés	200	380
✓ Alisado Permanente	200	380
✓ Extensiones de Cabello natural	150	350
✓ Botox Capilar	100	350
✓ Keratina	100	350
✓ Paquetes especiales para Quinceañeras	180	250

Servicios de Peluquería	Valor (US\$)	
	Desde	Hasta
✓ Asesoramiento de Imagen	100	250
✓ Repolarizado de Cabello	80	180
✓ Técnicas de color – Babylights	95	125
✓ Técnicas de color - Balayage	95	125
✓ Técnicas de color – Somber	95	125
✓ Técnicas de color - Tonos de Fantasía	95	125
✓ High light	65	95
✓ Mechas	65	95
✓ Permanente	55	95
✓ Técnicas de color – Californianas	55	95
✓ Tintes	55	95
✓ Maquillaje para Novias	50	75
✓ Cauterizaciones de Cabello	45	65
✓ Hidratación Capilar	25	65
✓ Recogidos	35	55
✓ Maquillaje de Fantasía	35	50
✓ Maquillaje para el día y noche	35	50
✓ Maquillaje para Televisión	35	50
✓ Depilación Corporal	19	45
✓ Rizado y Tinturado de pestañas	20	35
✓ Peinados	12	35
✓ Estilismo de Pestañas	25	25
✓ Parafina Pies y Manos	18	25
✓ Extensión de Pestañas en Grupos	15	25
✓ Extensión de Pestañas Individuales	15	25
✓ Cortes de cabello femenino	12	25
✓ Cepillados	10	25
✓ Planchado de cejas	20	20
✓ Shellac	20	20
✓ Cortes de cabello masculino	10	18
✓ Extensión de Pestañas Enteras	10	15
✓ Diseño de Barba	8	15

3 ANÁLISIS DE DEBILIDADES DE LA COMPAÑÍA Y MODELO DE NEGOCIO PROPUESTO

El capítulo III está compuesto por dos partes. En la primera, se identificaran las debilidades en cada una de las nueve secciones que conforman el modelo de negocio Canvas de la compañía Jorge Russinsky Peluquería & Spa by Mónica. El desarrollo de esta primera parte comprendió la entrevista personal a la Administradora de la Compañía objetada de estudio, para lo cual se le plantearon las preguntas que se describen a continuación:

- ¿En qué prácticas ha dejado de incurrir la compañía en relación a otros años?
- ¿Qué canal utiliza la compañía para ofertar sus productos y servicios?
- ¿La compañía cuenta con proveedores de insumos de peluquería?
- ¿La compañía tiene disponible un sistema de reservas en línea?
- ¿Cómo es la estructura actual de los recursos clave de su compañía?
- ¿Qué debilidades encuentra usted en los recursos físicos de la compañía?
- ¿Qué debilidades encuentra usted en los recursos humanos de la compañía?

- ¿Qué debilidades encuentra en sus proveedores?
- ¿En qué época del año es la que menos ingresos percibe y cuáles cree usted que son las razones?

En la segunda parte, se procedió a proponer ideas enfocadas en la corrección y mejora de cada una de las debilidades que han sido descritas previamente. A través de este procedimiento, se buscó mejorar las operaciones de la compañía en cada una de las nueve secciones que conforman el modelo de negocio.

3.1 SEGMENTOS DE CLIENTES

3.1.1 Debilidades

¿En qué prácticas ha dejado de incurrir la compañía en relación a otros años?

La administración ha comentado que en años pasados la compañía prestaba sus servicios a domicilios, especialmente a grupos empresariales en sus diversos eventos que durante el transcurso del año realizan.

De igual manera en años pasados la compañía trabajaba con programas de Tv Nacional (Al son de un nuevo día – Gama TV), asesorándoles diariamente con el maquillaje y peinado de cada uno de los presentadores (as) previo a las transmisiones en vivo. A cambio de estos servicios, Jorge Russinsky Peluquería

& Spa by Mónica recibía una pauta publicitaria que se transmitía diariamente durante la emisión del programa, adicionalmente también se realizaba una mención publicitaria diaria durante el programa.

Estas prácticas contribuían a la afluencia de más clientes al establecimiento de la compañía así como también el posicionamiento de la marca en la ciudad de Quito.

La prestación de servicios a domicilios generaba un ingreso considerable para la compañía con relación a lo facturado en el mes. El alejamiento de esta práctica comercial se ha convertido en una debilidad para la compañía.

A continuación, se presentan un listado de las debilidades adicionales que se encontraron en el segmento de clientes:

- Mercado que la compañía ha dejado de explorar: La compañía durante este año 2016 no ha firmado ningún contrato para brindar sus servicios profesionales a los diferentes eventos empresariales que se celebran durante el transcurso del año. Lo que ha significado dejar a la deriva un mercado que generaba ingresos adicionales para la compañía.
- Falta de presencia en programas de TV Nacional: Para todas las compañías es de vital importancia el posicionamiento de su marca comercial dentro del mercado. El haber dejado de pautar con un canal de televisión, para la compañía puede significar perder el nombre e imagen de la marca

comercial “Jorge Russinsky Peluquería & Spa by Mónica” que fue construyendo.

- Falta de promociones: La compañía no tiene como parte de su estrategia de ventas el lanzamiento de promociones y descuentos en la prestación de servicios y venta de productos.
- Poca participación en redes sociales: La compañía no ha enfocado sus esfuerzos para estar en contacto con sus clientes a través de las redes sociales, tomando en cuenta que en la actualidad estas constituyen el principal motor para dar a conocer los servicios que la compañía ofrecen.

3.1.2 Propuestas

Después de haber identificado las debilidades encontradas en la sección “Segmento de Clientes” del Modelo de Negocio Canvas, como parte del trabajo de investigación, se propusieron los siguientes cambios con el fin de mejorar las operaciones de la compañía.

- Mercado que la compañía ha dejado de explorar: Se recomienda a la administradora de la compañía establecer un segmento de mercado corporativo al cual enfocarse a través del lanzamiento de paquetes promocionales que cubran las necesidades de los miembros que conforman las empresas, para lo cual se ha procedido a sugerir implementar un proceso que contiene estas etapas:

1. Identificar un segmento de mercado corporativo al cual se enfoquen todos los esfuerzos para ofertar los servicios y productos. Se denomina segmento de mercado corporativo al grupo de empresas al cual se le quieren ofertar el portafolio de productos y servicios con el que cuenta Jorge Russinsky Peluquería & Spa by Mónica.
2. Establecer una carta formal en la cual se invite a conocer los productos y servicios que ofrece Jorge Russinsky Peluquería & Spa by Mónica a las empresas que lo requieran.
3. En caso de que la compañía a la cual se le envió previamente la carta de invitación se haya interesado por los productos y servicios ofertados, la administradora deberá diseñar promociones específicas para dicha empresa.
4. Para esto será necesario elaborar una encuesta online usando la herramienta “SurveyMonkey”, esta encuesta deberá ser llenada por cada empleado para poder conocer y analizar previamente la estructura de la compañía, es decir número de personal femenino, número de personal masculino, edad promedio de los empleados con la finalidad de tener un mejor panorama al momento de establecer las promociones.
5. Después de haber tabulado los resultados de la encuesta, la administradora de la compañía deberá basar sus promociones conforme a las necesidades de cada grupo de clientes.

6. Una vez diseñadas las promociones, la administradora de la compañía realizara un documento en el cual consten los beneficios y condiciones de la prestación de servicios y venta de productos. En este, se detallaran a minuciosidad aspectos entre los que constan horarios de atención, tiempo de validez, costos, entre otros. Posteriormente el documento se enviara vía mail al departamento encargado de la compañía interesada para su aprobación.
7. En caso de que la propuesta sea aprobada, este deberá ser notificado vía mail para realizar los contratos.
8. Se realizaran los contratos para su posterior envío a la empresa interesada. Una vez revisados los contratos, se procederá a firmar dos ejemplares por ambas partes.
9. Una vez firmados los contratos, Jorge Russinsky Peluquería & Spa by Mónica enviara a realizar tarjetas de suscripción para cada uno de los miembros de la compañía. Así al asistir al establecimiento para obtener los beneficios descritos en la propuesta solo se deberá presentar la tarjeta.
10. Al final del mes Jorge Russinsky Peluquería & Spa by Mónica enviara a la compañía un reporte de consumo de cada empleado para poder gestionar el cobro.

- Falta de presencia en programas de TV Nacional: Se sugiere al administrador realizar alianzas estratégicas con medios de comunicación (Radio, Televisión, Prensa Escrita, *Social Networks*). Jorge Russinsky Peluquería & Spa by Mónica ofrecerá sus servicios a cambio de publicidad en cualquiera de estos medios (Canje). Esta práctica se deberá regularizar a través de la firma de un contrato en el que se detallen las condiciones y beneficios para ambas partes.
- Falta de promociones: La administración de la compañía deberá establecer políticas enfocadas en la realización y lanzamiento de promociones y descuentos acorde a la época o eventos relevantes que durante el año se vayan generando.
- Se sugiere a la administradora lanzar a través de las plataformas digitales de la compañía tres promociones diferentes que tengan la duración de un mes, estas promociones deben centrar sus esfuerzos en atraer al público durante los días lunes, martes, miércoles y jueves donde la afluencia es menor. Estas promociones deben ir renovándose mensualmente por lo que será necesario contratar los servicios de una persona que se encargue del diseño de publicidad, manejo y publicidad de redes sociales y atención de requerimientos por medio de la página web.
- Poca participación en redes sociales: Se sugiere a la administradora de la compañía contratar los servicios de una persona que se encargue de manejar las redes sociales de Jorge Russinsky Peluquería & Spa by Mónica

en las diferentes plataformas que esta maneja. Con esta práctica la compañía podrá informar al público acerca de las promociones que realiza y los horarios de atención, facilitando la comunicación con sus clientes de una forma rápida, sin necesidad de incurrir en costos altos y de fácil manejo.

3.2 PROPUESTAS DE VALOR

3.2.1 Debilidades

¿Cuáles considera usted como debilidades dentro de la propuesta de valor de la compañía?

- Novedad: Los congresos a los que asisten los profesionales de Jorge Russinsky & Spa by Mónica se enfocan exclusivamente en técnicas enfocadas en cortes, peinados, maquillajes y técnicas de color dejando de lado la capacitación al personal del área de Spa.
- Marca: Actualmente no se encuentra patentado la marca “Jorge Russinsky Peluquería & Spa by Mónica” en el IEPI (Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual). El único nombre patentado es el que perteneció a la sociedad anterior el cual se encuentra inscrito como “Jorge Russinsky Peluquería”.
- Accesibilidad: Durante los últimos años, la economía del país ha tendido a la baja, principalmente por la caída de los precios del crudo, situación

que ha impactado directamente en los sectores de la economía ecuatoriana. Uno de los sectores afectados ha sido el sector de la belleza, al ser un mercado que oferta bienes y servicios considerados como “Bienes de Lujo” su demanda ha disminuido considerablemente.

- Seguridad: El proceso de esterilización de los materiales que la compañía utiliza en cada procedimiento no cuenta con un manual en donde estén descritos las condiciones bajo las cuales cada instrumento debe ser esterilizado antes de su uso.
- Comodidad: La compañía actualmente enfrenta dos situaciones que se detallan a continuación, en las cuales se ven afectadas las formas de brindar comodidad a su clientes:
 1. Ubicación del Establecimiento: Desde hace dos años la compañía está ubicada en una calle transversal (Calle Bélgica), donde la afluencia del tránsito es mínima. Durante este tiempo la mayor parte de mercado de la compañía se ha concentrado en clientes frecuentes.
 2. Parqueadero Compartido: No existen parqueaderos suficientes para abastecer la demanda de los clientes, actualmente la compañía cuenta con cinco espacios de parqueo, los cuales deben ser compartidos para tres locales comerciales que funcionan en este lugar.

3.2.2 Propuestas

Después de haber identificado las debilidades encontradas en la sección dos “Propuesta de Valor” del Modelo de Negocio Canvas, como parte del trabajo de investigación se propone los siguientes cambios con el fin de mejorar las operaciones de la compañía.

- **Novedad:** Para poder realizar esta recomendación, se realizó una investigación previa con ayuda de la administradora en la cual se determinó que el personal de la compañía que brinda sus servicios en el área de Spa limita sus funciones a la realización de técnicas básicas que se ofertan en todas las peluquerías entre las cuales constan realización de Manicure, Pedicure, Pintado de Uñas. Se sugiere buscar capacitaciones en las cuales el personal de Spa se pueda especializar en técnicas de uñas acrílicas, uñas en gel, uñas de porcelana, acrígel, gel polish, y diseños de uñas. La preparación del personal de Spa ayudará a la compañía a atraer nuevos clientes por medio de la oferta de servicios especializados que no se ofertan en todas las peluquerías.
- **Marca:** Implica destinar un presupuesto para patentar el nombre comercial “Jorge Russinsky Peluquería & Spa by Mónica” en el IEPI.
- **Accesibilidad:** Al ser una situación de ámbito externo, la compañía debería trabajar en sus fortalezas entre las cuales destacan servicio al cliente de

calidad, uso de productos profesionales en cada procedimiento, equipo de profesionales altamente calificados para contrarrestar esta amenaza.

Analizar las quejas y felicitaciones de los clientes permitirá a la compañía conocer sus expectativas, luego, se recomienda visitar a empresas que cuenten con un modelo de negocio similar al de Jorge Russinsky Peluquería & Spa by Mónica para observar los comportamientos de los clientes, a efectos de generar nuevas estrategias que permitan innovar en cada uno de los servicios.

- Seguridad: Conlleva realizar capacitaciones prácticas de forma anual destinadas a explicar al personal de la compañía el proceso de esterilización de todos los materiales utilizados. Este proceso debería reflejarse mediante un diagrama de flujo que deberá estar a la vista en el área de esterilización.
- Comodidad: Conviene estudiar la posibilidad de cambiar de local comercial enfocando sus esfuerzos en buscar un local ubicado en una zona más transitada con lugares para parqueo; sean propios o públicos.

3.3 CANALES

3.3.1 Debilidades

¿Qué canal utiliza la compañía para ofertar sus productos y servicios?

El canal con el que actualmente cuenta Jorge Russinsky Peluquería & Spa by Mónica para la venta de productos y prestación de servicios es el establecimiento de la compañía ubicado en la calle Bélgica E9-61 y Avenida Eloy Alfaro.

La compañía no ha considerado otras opciones por medio del cual llegar con sus productos y servicios, lo cual limita sus operaciones únicamente a las realizadas dentro de su establecimiento comercial.

3.3.2 Propuestas

Se propone a la compañía implementar canales adicionales al que cuentan actualmente para por medio de estos Jorge Russinsky Peluquería & Spa by Mónica pueda llegar a expandir sus operaciones. A continuación, se establecen recomendaciones de canales que la compañía puede implementar para la prestación de servicios y venta de productos:

- **Prestación de servicios:** La compañía puede expandir la prestación de servicios a eventos fuera de la ciudad de Quito. Se pueden ofrecer servicios fuera de la ciudad cuando se trata de eventos que impliquen un

ingreso razonable que justifique los costos de movilización, alimentación y en algunos casos estadía para el personal que se trasladara.

- Venta de productos por medio de redes sociales: Se recomienda a la administración de la compañía establecer el siguiente procedimiento para vender sus productos a través de redes sociales:
 1. Determinar en base a la experiencia del administrador los productos que más se venden así como también los productos más rentables.
 2. Cargar un catálogo digital de cada uno de estos productos en el *fan page* de la compañía en *Facebook* en donde estén incluidos los precios de venta, características y beneficios de uso de cada producto.
 3. Establecer una alianza independiente con un proveedor de mensajería para que pueda realizar las entregas de los productos.
 4. Establecer un código distinto para cada producto. Este código debe estar incluido en cada imagen.
 5. Abrir una cuenta bancaria en las principales entidades financieras del país (Banco Pichincha, Produbanco).
 6. Destinar un número móvil específico para estas operaciones, mediante el cual el administrador de la compañía pueda solventar las dudas que se le generen a los clientes.

7. El comprador identificara el producto del catálogo virtual cargado en el fan page de la compañía, a continuación mandara un mensaje al número móvil de la compañía con el código del producto que desee adquirir.
 8. El administrador una vez que reciba el mensaje con los códigos de los productos a comprar procederá a dar los números de cuenta de la compañía en los cuales el cliente puede depositar el dinero.
 9. Una vez que el dinero este depositado, el administrador gestionara el envío de los productos al lugar de trabajo o domicilio del comprador.
 10. Por último, el administrador confirmará la recepción de los productos.
- Venta de productos por medio de Página Web: La compañía no ha considerado canales que la mayoría de compañías actualmente usan para este propósito. Se recomienda a la administración de la compañía incluir dentro de su página web un carrito de compras. Mediante el uso de la aplicación *PayPal* los clientes podrán realizar sus compras de productos por medio del uso de tarjetas de crédito.

La venta de productos en un futuro puede ser una oportunidad para Jorge Russinsky Peluquería & Spa by Mónica de generar un nuevo negocio complementario con el que actualmente cuenta.

3.4 RELACIONES CON CLIENTES

3.4.1 Debilidades

¿Cuáles considera usted que la compañía tiene como debilidades al momento de relacionarse con los clientes?

- Reservación de citas telefónicas: No existe una persona designada únicamente para el área de recepción, que se encargue de atender las llamadas telefónicas.
- Trato dentro del establecimiento: La compañía ha procurado tener un trato atento con el cliente, utilizando estrategias orientadas a que la estadía del cliente sea placentera. La cortesía de bebidas calientes, disponibilidad de diferentes tipos de revistas, periódico del día, son detalles valorados por los clientes.

Basados en la experiencia de la compañía, estos detalles han sido de mucho agrado para los clientes, sin embargo, se puede dar un plus agregado.

- Formas de pago: En función de la experiencia del administrador de la compañía se ha podido determinar que los pagos realizados con cheques han generado varios inconvenientes, han existido cheques devueltos o protestados, en algunos casos las cuentas han quedado impagas lo que ha significado pérdidas significativas para la compañía.

De igual manera han existido clientes que, bajo el consentimiento del administrador, se han comprometido a realizar el pago vía transferencias bancarias desde su hogar; En algunos casos, la experiencia no ha sido la mejor y han existido valores considerados de difícil cobro.

3.4.2 Propuestas

- Reservación de citas telefónicas: La empresa debe valorar la inversión para la compra de un teléfono fijo que contenga una diadema inalámbrica. Así con este dispositivo los trabajadores podrán atender las llamadas telefónicas sin interrumpir sus labores.

Trato dentro del establecimiento: La compañía debe estudiar la posibilidad de realizar una inversión a corto plazo para adquirir tabletas electrónicas para entregar a los clientes durante su visita, esto permitirá a los clientes elegir los contenidos dependiendo de sus necesidades y a la compañía contribuir con el medio ambiente dejando a un lado la compra de revistas y periódicos.

Otra opción es la dotación del valor agregado en el servicio de bebidas. En las bebidas calientes puede innovar a través del uso de tazas personalizadas con el logo de la compañía, sustituyendo los sabores tradicionales de té con alternativas nuevas que contengan frutas deshidratadas. Este pequeño *plus* llevará a los clientes a experimentar nuevas experiencias.

- Formas de Pago: Contratar los servicios de la empresa “Telecheck”. A través del pago de la membresía mensual, será posible, verificar y aprobar la validez de los cheques.

Para el pago mediante transferencias bancarias, se debería dar la facilidad de acceso a un computador portátil para que los clientes transfieran los valores directamente desde el establecimiento de la compañía, sin dar oportunidad de dejar valores pendientes de cobro; Y, así, evitar inconvenientes.

3.5 ACTIVIDADES CLAVE

Para identificar los aspectos a mejorar en esta etapa fue de suma importancia analizar la cadena de valor que describe las actividades comerciales de la compañía, basados en esta estructura se ha procedido a identificar cuáles son los aspectos en los que se debe mejorar por cada uno de los cuatro módulos que conforman la cadena de valor de Jorge Russinsky Peluquería & Spa by Mónica.

3.5.1 Debilidades

¿La compañía cuenta con proveedores de insumos de peluquería?

- Compra de Productos: La compañía trabaja con cinco diferentes proveedores los cuales le distribuyen los productos para uso y venta, cada uno de estos proveedores distribuyen una marca específica. En el caso de

insumos de peluquerías, la compañía no cuenta con proveedores para estos requerimientos.

¿La compañía tiene disponible un sistema de reservas en línea?

- **Recepción del Cliente:** La compañía no cuenta con un sistema de reservas online, que permita conocer al cliente aspectos básicos como horas disponibles para reservas, profesionales disponibles, los procedimientos que se puede realizar. Estas pequeñas mejoras no solo simplifican la rutina diaria de los clientes, sino que también se convierten en un valor diferenciador con la que la compañía puede contar en un futuro.
- **Realización del Servicio:** No se identificaron debilidades en esta etapa de la cadena de valor que presenta la compañía.
- **Realización del servicio Postventa:** Es importante crear relaciones más fuertes que permitan llegar a tener un mayor grado de confianza. Actualmente la compañía se limita a brindar asesoría únicamente mientras los clientes permanecen dentro de su establecimiento comercial.

3.5.2 Propuestas

- **Compra de Productos:** Una alternativa sería buscar tres proveedores que puedan atender la demanda de insumos de peluquería. Una vez que se hayan identificado los tres proveedores el administrador de la compañía deberá solicitar y estudiar cada una de las propuestas para finalmente

quedarse con la mejor, siempre teniendo en cuenta la calidad, precio y disponibilidad de los productos necesarios para la operación de la compañía.

- **Recepción del Cliente:** Se sugiere, incluir en la página web de la compañía una sección exclusiva que permita a los clientes realizar reservas en línea. Esta sección deberá permitir al usuario elegir la fecha y hora de atención, el profesional con el que desea realizarse el servicio y precios referenciales que permita al usuario tener un conocimiento general.
- **Realización del Servicio Postventa:** Incorporar las siguientes recomendaciones para mejorar su servicio Postventa:
 - **Recompensar la lealtad del cliente:** A los clientes considerados como frecuentes, en el día de su cumpleaños darle un descuento significativo en los consumos que tengan.
 - **Darle seguimiento al cliente:** Enviar un mensaje o realizar una llamada para preguntar acerca de la satisfacción del servicio o producto, son pequeños detalles que harán saber al cliente que hay una empresa que se preocupa por el bienestar.
 - **Escuchar lo que el cliente tiene para decir:** Evaluar y corregir las observaciones que el cliente ha presentado.

- Capacitar a los empleados: Preparar a los empleados para un mejor manejo de quejas o conflictos que se puedan suscitar.

Estos pequeños detalles brindan al cliente seguridad generando un vínculo más estrecho con el profesional que le atendió y la compañía.

3.6 RECURSOS CLAVE

Para poder determinar las debilidades en la sección “Recursos Clave” se plantearon varias preguntas al administrador de la compañía:

3.6.1 Debilidades

¿Cómo es la estructura actual de los recursos clave de su compañía?

Actualmente la compañía distribuye sus recursos clave en dos secciones. Los recursos físicos y los recursos humanos.

¿Qué debilidades encuentra usted en los recursos físicos de la compañía?

- Recursos Físicos: Dentro de esta sección la compañía no presenta ninguna debilidad, cuenta con tecnología adecuada la cual le permite ofrecer servicios de calidad en cada uno de los procedimientos.

¿Qué debilidades encuentra usted en los recursos humanos de la compañía?

- Gerente: La administradora de la compañía no solo se encarga de la parte administrativa, también se encarga de brindar servicios de cortes, peinados, tinturaciones y maquillaje a los clientes, situaciones que limitan su tiempo para poder tener un mejor control operativo y financiero de la compañía.
- La compañía no cuenta con una política escrita, revisada y aprobada para el cálculo de comisiones. Los porcentajes son establecidos de manera verbal por parte de la administradora.
- La hoja de control para el pago de comisiones está desactualizada.
- La compañía no cuenta con una política escrita, revisada y aprobada para el pago de sueldos, que establezca la forma de pago y las fechas de pago.
- La compañía no cuenta con una política escrita, revisada y aprobada sobre la selección de proveedores. Este procedimiento se realiza a medida que los visitantes de las compañías se acercan al establecimiento comercial.
- La compañía no cuenta con una hoja de trabajo la que permita mantener un control de sus ingresos y gastos.

- La compañía no cuenta con una política escrita, revisada y aprobada para la capacitación de los empleados. Ésta se da cuando las casas comerciales invitan al personal de la compañía para participar en estos eventos.
- Recepcionista: No existe una persona designada exclusivamente para realizar las tareas que este cargo demanda.
- Contador: Actualmente la compañía no cuenta con un contador de planta, las declaraciones mensuales de Iva y del Impuesto a la Renta son realizados por un familiar cercano. Al no ser un trabajo remunerado muchos de los meses la compañía ha presentado sus declaraciones fuera del límite, lo cual ha generado advertencias por parte del Servicio de Rentas Internas.

3.6.2 Propuestas

- Gerente: Incluir las siguientes recomendaciones en el modelo de negocio de la compañía, estas ayudaran a tener un mejor control sobre sus operaciones:
 - Establecer una política escrita para el cálculo de comisiones, en donde se incluyan las situaciones en las cuales el trabajador percibirá comisiones, los porcentajes de comisiones dependiendo de cada venta, la fecha y forma de pago.

- Elaborar una hoja de trabajo en excel, que permita al administrador de la compañía realizar el cálculo de comisiones de una manera más ágil.
- Formular una política escrita para el pago de sueldos, en donde se incluyan las fechas y forma de pago bajo las cuales la compañía realizara sus pagos por concepto de nómina.
- Establecer una política escrita para el manejo de proveedores, en la cual se detallen minuciosamente los aspectos a considerar antes de trabajar con el proveedor.
- Configurar una hoja de trabajo en Excel considerando las necesidades de la compañía.
- Suscribirse a boletines que permitan al administrador tener conocimiento de cursos relacionados a la actividad de la compañía; Así podrá tener un panorama claro para escoger la mejor opción.
- Recepcionista: Ver la posibilidad de contratar una persona que se encargue de la recepción, adicionalmente esta persona puede ayudar a las funciones administrativas que el gerente realiza.
- Contador: Contratar un *Outsourcing* contable que realice únicamente las declaraciones mensuales de IVA, pagos de formularios, cálculo y declaración anual del impuesto a la renta. Esto permitirá a la compañía estar al día con la administración tributaria del país.

3.7 SOCIOS CLAVE

3.7.1 Debilidades

¿Qué debilidades encuentra en sus proveedores?

TRUSS: El centro de distribución de esta compañía se encuentra en la ciudad de Guayaquil, para la compra de productos la administradora de Jorge Russinsky Peluquería & Spa by Mónica se debe comunicar con la vendedora designada por TRUSS en la ciudad de Quito. El problema radica en que existe una alta rotación en el personal de ventas de TRUSS ubicados en la ciudad de Quito, por lo que al momento de realizar un pedido la administradora de la compañía no tiene con quien contactarse y debe comunicarse directamente con la ciudad de Guayaquil. Este proceso demora la llegada de los productos al establecimiento comercial.

L'ÓREAL: En un inicio esta marca distribuía sus productos únicamente a peluquerías calificadas, sin embargo en la actualidad la compañía extendió su red de distribución a locales de consumo masivo. Esto significó para Jorge Russinsky Peluquería & Spa by Mónica una baja en las ventas de productos pertenecientes a esta marca dentro de su establecimiento comercial.

3.7.2 Propuestas

TRUSS: Se sugiere a la administradora trabajar directamente con los vendedores de TRUSS ubicados en la ciudad de Guayaquil. Con esto, la administradora

podrá coordinar directamente los pedidos de productos, conocer las promociones del mes, conocer la fecha en la que el pedido llegara a Quito y lo más importante, se evitara con el molesto proceso de lidiar cada vez con un vendedor diferente.

L'ÓREAL: Se sugiere incentivar la venta de estos productos a través de la promoción y difusión de los mismos en las diferentes plataformas de redes sociales que la compañía maneja.

3.8 ESTRUCTURA DE COSTES

3.8.1 Debilidades

¿La empresa cuenta con un control interno para el manejo de sus cuentas?

A pesar de que la administración conoce claramente los gastos en los que incurre la compañía mensualmente, es necesario llevar un control de todas estas operaciones. Por lo general las empresas realizan este control a través del uso de un software contable, cabe mencionar que la compañía en años pasados adquirió uno, pero al no tener un contador de planta no se le ha podido sacar el provecho necesario por el cual fue adquirido. Sin embargo la compañía ha venido manteniendo un control de sus operaciones mediante el uso de una hoja de trabajo en formato Excel.

Fue posible revisar la hoja Excel que usa la compañía; Y, así, se identificaron las siguientes debilidades:

- La hoja de cálculo con la que cuenta la compañía permite el registro y cálculo de las operaciones diarias de la compañía; Sin embargo, las formulas con las que se encuentra parametrizado esta hoja de cálculo se encuentran mal direccionadas.
- La hoja de cálculo no permite identificar la cantidad de dinero que ingreso en efectivo, por medio de cheques o a través de tarjetas de crédito.

Adicionalmente, a las observaciones identificadas en la sección anterior, se suman las siguientes:

- La compañía no tiene un fondo destinado para Caja Chica, con el cual solventar los gastos pequeños que demandan la operación de la compañía.
- La compañía no cuenta con una hoja de control que le permita registrar y controlar el inventario.
- Las cuentas bancarias de la compañía además de solventar los gastos generados por las operaciones del negocio, solventa también los gastos del gerente.

3.8.2 Propuestas

Como parte del trabajo de investigación, se realizó una hoja de trabajo nueva basada en la estructura de la hoja con la que actualmente la compañía cuenta.

En esta hoja se corrigieron las fórmulas que anteriormente estaban mal direccionadas. Adicionalmente, se incorporaron controles para determinar los valores que la compañía recibe en efectivo, por medio de cheques, por medio de tarjetas de crédito y transferencias bancarios.

De igual forma se procedió a reestructurar la sección para el pago de comisiones por venta de productos a los empleados, para esta la administradora de la compañía colaboró indicándonos los porcentajes de ganancia de cada empleado sobre los cuales calcular los valores antes de cancelarlos.

Se incorporó una matriz en Excel en la cual la administradora podrá tener un mejor panorama de sus operaciones mensuales, lo cual facilitará la toma de decisiones financieras.

Por último se sugiere a la administradora de la compañía entregar roles de pagos mensuales a sus empleados, para lo cual se procedió a habilitar el formato para el cálculo de sueldos y salarios.

3.9 FUENTES DE INGRESOS

3.9.1 Debilidades

¿En qué época del año es la que menos ingresos percibe y cuáles cree usted que son las razones?

La compañía limita sus ingresos a las operaciones que diariamente realiza. Los ingresos que Jorge Russinsky Peluquería & Spa by Mónica anualmente genera corresponden en un 75% por la prestación de servicios y apenas un 25% por la venta de productos.

A pesar de que cuenta con las mejores marcas profesionales en productos capilares, de cuidado facial y corporal, que solo se encuentran en establecimientos calificados, la compañía no aprovecha esta oportunidad para tener como uno de sus ingresos principales la venta de estos productos al público en general.

La compañía tiene inventario de lento movimiento en su bodega, de monto considerable. Estos productos aún no han caducado; Sin embargo, la administración no ha considerado estrategias que permitan vender este inventario.

3.9.2 Propuestas

Se sugiere a la administradora de la compañía centrar sus esfuerzos en enfocar estrategias de venta para los productos que Jorge Russinsky Peluquería & Spa by Mónica tiene en stock. Existe una oportunidad que aún no ha sido explotada por la compañía y en la cual según la administradora existe un margen de ganancia considerable, por lo que la compañía puede en un futuro tener como uno de sus ingresos principales la venta de productos y por qué no en un futuro más lejano la distribución y comercialización de estos productos a peluquerías ubicadas en la ciudad de Quito.

Con respecto al inventario de lento movimiento se sugiere a la administradora incentivar a sus trabajadores con un porcentaje de comisión más alto del normal para que vendan los productos, así la empresa gana recuperando el valor que invirtió y los trabajadores tienen la oportunidad de tener un ingreso extra.

4 ASPECTOS FINALES DEL ESTUDIO

4.1 CONCLUSIONES

La compañía cuenta con una calificación artesanal emitida por la Junta Nacional de Defensa del Artesano, por lo que está exenta del pago de décimo tercero, décimo cuarto, fondos de reserva y utilidades a sus empleados, lo cual le permite a la compañía utilizar estos fondos para beneficio propio.

La compañía cuenta con un amplio catálogo de productos de las principales marcas reconocidas a nivel mundial por sus bondades tanto para el cuidado capilar y corporal, lo que le permite contar con el respaldo y el prestigio de la marca al vender los productos.

El portafolio de servicios de peluquería contiene una gama completa a disposición de sus clientes, lo que le ayuda a satisfacer varias necesidades de sus clientes en el mismo lugar.

El modelo de negocio “Canvas” es un modelo integral que sirve para analizar a la empresa como un todo a partir del estudio de sus nueve módulos (Segmento de Clientes, Propuestas de Valor, Canales, Relación con Clientes, Actividades Clave, Recursos Clave, Asociaciones Clave, Estructura de Costes y Fuentes de Ingresos) lo que permite a la administración realizar estrategias de innovación.

El modelo de negocio “Canvas” durante el trabajo de investigación permitió identificar los errores que la administración de la compañía ha venido cometiendo desde la fecha en la que fue fundada Jorge Russinsky Peluquería & Spa by Mónica, lo cual permitió emitir sugerencias de mejora en cada uno de los nueve módulos bajo el cual está compuesto el Modelo Canvas con el objetivo de mejorar las estrategias operativas y financieras de la compañía.

Las principales debilidades identificadas por medio de este trabajo de investigación fueron las siguientes:

- Falta de interacción con los clientes por medio de redes sociales.
- Falta de promociones y descuentos.
- Falta de capacitación al personal del área de Spa.
- La marca Jorge Russinsky Peluquería & Spa by Mónica no se encuentra patentada en el IEPI.
- La compañía únicamente cuenta con un canal para ofertar sus productos y servicios, que es por medio de su establecimiento comercial.
- La Gerente de la compañía no dedica sus actividades únicamente al control operativo, financiero y comercial de Jorge Russinsky Peluquería & Spa by Mónica, también brinda servicios de peluquería lo cual limita su tiempo para el control gerencial que demanda el negocio.

Las principales fortalezas que por medio de este trabajo de investigación se identificaron son:

- El nombre de la compañía “Jorge Russinsky” es reconocido por los habitantes de la ciudad de Quito por la calidad en sus trabajos, profesionalismo de sus estilistas.
- El personal que trabaja en el área de Peluquería se encuentra altamente capacitado en cada uno de los servicios que ofrecen, lo que le permite a la compañía brindar trabajos con calidad garantizada a los clientes.

Existe un mercado corporativo que en años pasados dejó ingresos considerables en los ejercicios económicos de la compañía y que debe ser recuperado.

La administración ha enfocado sus esfuerzos en capacitar al personal de Peluquería, descuidando capacitar al personal del área de Spa.

La compañía únicamente cuenta un canal para ofertar sus productos y servicios, este es por medio de su establecimiento comercial ubicado en la ciudad de Quito.

Se han realizado cobros con cheques que al momento de cambiarlos en la entidad bancaria no tenían fondos por lo que se han convertido en cuentas incobrables.

La compañía aún no cuenta con un sistema que permita a los clientes reservar una cita online.

La compañía no cuenta con una persona que se encargue exclusivamente de la parte operativa – financiera.

La compañía no tiene un control interno de sus operaciones tanto en el ámbito operativo como en el ámbito financiero.

La compañía no explota la venta de productos profesionales para el cuidado corporal y capilar, promocionándolas por medio de las diversas plataformas con las que actualmente Jorge Russinsky Peluquería & Spa by Mónica cuenta.

4.2 RECOMENDACIONES

La recomendación principal es seguir cada una de las sugerencias que por medio de este trabajo de investigación se ha diseñado pensando en las necesidades de cada uno de los nueve módulos que conforman el Modelo de Negocio Canvas, estas sugerencias están enfocadas en aportar soluciones al administrador de Jorge Russinsky Peluquería & Spa by Mónica para que este pueda mejorar el área operativa – financiera de la compañía.

Aplicar el procedimiento que se ha diseñado para captar nuevamente el mercado corporativo, por medio de este procedimiento la compañía empezara nuevamente a generar ingresos adicionales.

Identificar capacitaciones relacionadas a los servicios que oferta la compañía en el área de Spa para enviar a los trabajadores de esta área.

Aplicar el procedimiento que se ha diseñado para ofertar los bienes y servicios a través de los canales que se han sugerido y que permitan a la compañía conquistar mercados que aún no han sido explorados.

Contratar los servicios de la compañía “Telecheck” para que la persona encargada de los cobros, pueda consultar, verificar y aprobar la validez de los cheques.

Incluir en la página web de la compañía una sección exclusiva que permita a los clientes realizar reservas en línea.

Utilizar los formatos que se han diseñado para el control y manejo de las operaciones diarias de la compañía, y que está incluido en digital como parte del trabajo de investigación.

Aplicar las sugerencias descritas en este trabajo de investigación para el control de los costos que se generan diariamente.

Enfocar estrategias de venta que permitan tener como un ingreso adicional la venta de productos profesionales y no depender únicamente de los ingresos que percibe la compañía por servicios ofertados.

REFERENCIAS

1. Artesanos Ecuador. (s.f.). *Beneficios*. Obtenido de <http://www.artesanosecuador.com/contenidos.php?menu=2&submenu1=35&submenu2=15>
2. Bernardo, A. (4 de septiembre de 2013). *9 pasos para que tu negocio sea un éxito a través del modelo Canvas*. Obtenido de <http://blogthinkbig.com/modelo-canvas-9-pasos-exito-negocio/>
3. Blank, S. (2013). *Why The Lean Start-Up Changes Everything*. Harvard Business.
4. El Espectador Digital. (s.f.). *Enciclopedia con todos los tipos de modelo de negocio existentes*. Obtenido de <http://elespectadordigital.com/enciclopedia-tipos-de-modelo-de-negocio/>
5. Fundació Princesa de Girona. (s.f.). *Modelo Canvas*. Obtenido de <http://emprenderesposible.org/modelo-canvas>
6. Gitman, L. J. (2003). *Principios de Administración Financiera*. México.
7. Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social - IESS. (s.f.).
8. Junta Nacional de Defensa del Artesano - JNDA. (1997). *Noticias JNDA*. Obtenido de www.artesanos.gob.ec
9. Junta Nacional de Defensa del Artesano - JNDA. (s.f.). *Ley de defensa del artesano*. Obtenido de http://www.artesanos.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2014/05/ley_defensa_artesano.pdf
10. Lance Talen. (5 de enero de 2015). *Guía Del Emprendedor: Cómo Hacer Un Modelo De Negocio*. Obtenido de <https://www.lancetalent.com/blog/guia-del-emprendedor-modelo-de-negocio/>
11. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Editorial Wiley.
12. Servicio de Rentas Internas - SRI. (s.f.). *¿Qué es el SRI?* Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/que-es-el-sri>

13. Strategyzer. (s.f.). *The Business Model Canvas*. Obtenido de <http://www.businessmodelgeneration.com/canvas/bmc>
14. Sweezy, P. M. (1982). *Teoría del Desarrollo Capitalista* (10ma. ed.). México: Fondo de Cultura Económica.